خلاصات
الرياددة الاجتماعية

قوة "غير التقليديين"

كيف يبتكر رواد العمل الاجتماعي سوقاً لتغيير العالم

تأليف: جون إلكينجتون وباميلا هارتيجان و كلاوس سكواب



من هم هؤلاء «غير التقليديين»؟

كتب مرة الأديب الإنجليزي "برنارد شو" : "يحاول التقليدي أن يُكيّف نفسه مع الواقع، فيما يسعى غير التقليدي إلى تكييف الواقع لصالحه".

لقد كان مصير كثير ممن يخرجون عن النمط السائد في التفكير ويرون العالم بمنظور مختلف أن وُصفوا بالجنون، ولكننا حين نتأمل في مسيرة كثير من رواد العمل الاجتماعي الذين قدموا حلولاً مبتكرة لمشكلات كبرى نجِد أن أفكارهم "الإبداعية" كانت سبيلا لتخفيف المعاناة الإنسانية على هذا الكوكب.

استهلال:

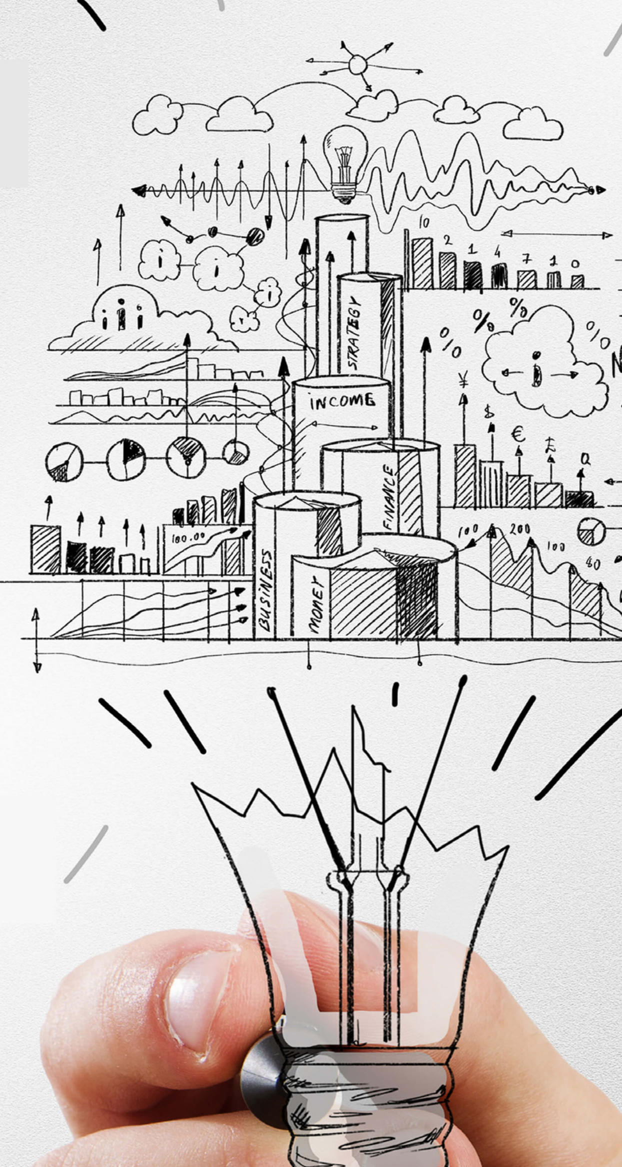
قبل بضع سنوات وصف "محمد يونس" الريادي الاجتماعي العالمي ومؤسس بنك "جرامين" والفائز بجائزة "نوبل" في عام ٢٠٠٦ وصف فكرته أنها "كانت إبداعية بنسبة ٧٠٪"، إذ كثيراً ما يسمع الرواد الاجتماعيون من وسائل الإعلام والجهات الرسمية -وحتى من المقربين لهم من الأهل و الأصدقاء - بأنهم أشخاص مبدعون في طريقة طرحهم المشكلات و اقتراح وسائل المعالجة لها .

وسنحاول فيما يلي استعراض أبرز الأسباب التي تجعل هؤلاء المبدعين "غير التقليديين" في نظر الناس والمجتمع.

إنهم "غير تقليديين" لأنهم يريدون تغيير النظام بالكامل.

ينطلق هؤلاء غير تقليديين من أساس أن النظام الحالي يعاني من بعض السلبيات ونقاط الضعف، وعلى نقيض "التقليديين" - الذين يحاولون بطبيعة الحال التكيّف مع النظام القائم وسلبياته- يسعى الفريق الآخر إلى إيجاد بدائل لهذا النظام القائم بأنظمة تكون أكثر فعالية.

في العقود القادمة يتوقع الخبراء حدوث تغيرات كثيرة في النظم والمفاهيم، وعليه فيجدر بنا أن نستفيد من منطق "غير التقليديين" في التعامل مع هذه التغييرات ومواكبتها بمرونة وذكاء.





هم «غير تقليديين» لطموحهم غير المحدود

في الحقيقــة يصــل الطموح عند بعض هؤلاء الرياديين درجة الجنون، وهذا ما يجعلهم في غاية الأهمية والمرونة، إنهــم يتوافقــون مع المفكريــن في التفكير في "المُمْكنــات" ولكنهم يتفوقــون على المفكريــن في تفكيرهم في "غير الممكــن" و"الممنــوع" للطموح المفرط وعواقبــه الوخيمة على أصحابه في العادة، ولكــن المميّز في هؤلاء الرياديين الطموحين أن طموحهم الفائق لا يدور حول ذواتهم وإرضاء غرورهم وإنما تنطلق قوته من تمركزه حول مصالح الناس وتكثير المنفعة للعامة قدر المستطاع. خذوا مثالا على ذلك "بونجاري ماتاهاي" الفائزة بجائزة "نوبل" في ٢٠٠٤ وصاحبة مشروع "الحزام الأخضر" في "شرق أفريقيا"، لقد بدأت مشروعها بالتخطيط لزراعة ١٥ مليون شــجرة، في وقتها لم يأخذه أحد على محمل الجد حتى المورّدين له الذين قرروا التعامل معه، والآن بعد زراعتهم لثلاثين مليون شجرة أصبحت "ماتاهاي" وفريقها يخططون لبلوغ مليار شجرة.

The Power of Unreasonable Peo

هم "غير تقليديين"

لأنهم يظنون أنهم يستشرفون المستقبل

في الوقــت الــذي يحتار أغلبنا ويتشــكك فيما يحمله له الغــد، يرى الرياديون الاجتماعيون بــكل ثقة أن "الطريق الأفضــل لمعرفة المســتقبل هو العمل على صــناعته"، وأن الســبيل المفضــي إلى مســتقبل مكشــوف هو "التعاون والتخطيط لإيجاد رؤية واســتراتيجية واضــحة للعمل في الوقت الحاضر". يقول: "وينستون تشرتشل" : "بالقدر الذي تستطيع فيه النظر إلى الماضي بعمق ورويّة تستطيع أن ترى الذي يخبِّئُه المستقبل لك في الغد" .

هم "غير تقليديين"
لأنهم يطلبون الربح في نشاطات غير ربحية



كثير من هؤلاء الرواد يعملون في مناطق تُعدُّ راكدة اقتصاديا بشكل جزئي وأحيانا بشكل تام، وهذا يعني أنهم لن يستطيعوا أن يحصلوا على العائد الذي يستطيعون تحقيقه في العمل في مناطق أخرى منتعشة ماليًا، فكثير من الرواد يأتون للمجال الاجتماعي من وظائف سخية الأجور ولكنهم يسخرون حياتهم في العمل في مجال لا يحقق لهم هذا الامتياز. إن سلوكهم لهذا الطريق لا يعني بغضهم للغنى والمال، فهم لديهم أُسَر ليعيلوها والتزامات مالية يقومون بها، ولكنهم لديهم معادلة خاصة في إيجاد القيمة التي يعيشون بها في تكريس جهدهم لإحداث تغيير في المجتمع ونقله نحو الأفضل.



هم "غير تقليديين"
لأنهم غير مؤهلين

يعتمد هذا على تعريفك للتأهيل، فكثير من رواد العمل الاجتماعي حاصلون على شهادات عليا في الهندسة والطب والصحافة والتسويق وغيرها من التخصصات العلمية، بيد أن العمل لإحداث تغيير مجتمعي كبير يتطلب الخروج من ضيق التخصصية إلى فضاء أوسع، وغالبًا ما توجد هذه الشجاعة في التحرر من التخصص، واكتشاف مجالات أخرى أرحب من قبل الرياديين الاجتماعيين، أضف إلى ذلك أن مجال الريادة الاجتماعية – كتخصص علمي – مازال في مراحله الأولية فتعلم المجال بالطريقة التقليدية ليس متاحًا بشكل جيد.

هيكلة الكتاب

تم تقسيم الكتاب إلى ثلاثة فصول رئيسة، يحوي كل فصل منها عدة أبواب.

يركز **الفصل الأول** على موضوع كيف يبني الرواد «غير التقليديين» مؤسساتهم؟ وما هي العقبات التي تعرض لهم؟

فيما يبحث **الفصل الثاني** في تطبيقات أعمال الرواد، ومخاطر السوق المستقبلية وفرصها.

ويعرض **الفصل الثالث** الدروس المستفادة - من التجارب الناجحة للرواد الاجتماعيين - وأثرها على راسمي السياسات، وصنّاع القرارات، والعاملين في المجال العام والمجال الخيري..



الفصل الأول: بناء مؤسسة مبدعة

في هذا الفصل سنقوم باستعراض نماذج العمل المتبنّاة من قبل رواد العمل الاجتماعي في تأسيس مؤسساتهم، ونعرّف بكل من خصائص هذه النماذج:

النموذج الأول

نموذج المشاريع الخيرية

كثير من إشكاليات السوق يصعب تجاوزها بنماذج المشاريع الربحية، مما يجعل نموذج العمل غير الربحي هو الخيار الأنسب لإيجاد حلول لهذه الإشكاليات والتغلب عليها. إن ما يجعل هذا النموذج فعالا في الريادة الاجتماعية أن الريادة الاجتماعية تفرق تفريقًا حاسمًا بين ما هو منفعة للأفراد وبين ما هو منفعة للجميع، ولأن نموذج المشاريع الخيرية يميل نحو جانب المصلحة العامة أكثر، ويبتعد عن مسار المنفعة الفردية التي تتوفر في نماذج العمل الربحي فإن الرواد الاجتماعيين يجدون في هذا النموذج طريقة مثلى في إنشاء مؤسساتهم.

وفيما يلي خصائص المؤسسات التي تتبنى النموذج الخيري:

- تقديم المنافع والخدمات للعامة للمحتاجين والمحرومين من الوصول إليها.
- كلٌّ من الريادي والمؤسسة يحرصان على تقديم التحفيز من خلال إشعار المستفيدين المباشرين أنهم شركاء في مبادرتهم، وهذا المعنى مهم لاستمرارية المؤسسة على المدى الطويل.
- يتحول الريادي المؤسس إلى عنصر في أعلى الهرم للتحرك بشكل أوسع في بعض الحالات.

النموذج الثاني

النموذج الخيري المهجن

كل من نماذج العمل الثلاثة تسمح بالإبداع وتأسيس مؤسسة ناجحة، بيد أن هذا النموذج هو المفضل والأكثر تجربة من قبل الرياديين الاجتماعيين، كما أنه مفضل لدى كثير من العاملين في القطاع الخيري وأصحاب الأموال الذين يستهدفون القطاع الثالث، وذلك لسبب رئيس هو أن الدمج بين استراتيجيات العمل الخيري والعمل الربحي ينتج حيوية وقوة للتغيير. بالإضافة إلى أن مشابهة هذا النموذج للعمل الربحي يجعله أكثر جاذبية.



والخصائص الرئيسة لهذا النموذج الهجين هي كالتالي:

- كما هو الحال في النموذج الأول فإن النموذج الهجين يستهدف إيصال المنفعة والخدمات لعامة الناس وخاصة المحرومين منها وغير القادرين على تحصيلها، ولكن في هذا النموذج يكون تحصيل عائد ربحي فكرة مطروحة.
- يقوم الريادي مع فريقه – عاجلا أو آجلا – بوضع خطة تسويقية تضمن وصول المنفعة أو الخدمة للفقراء والمحتاجين.
- يمكن للمؤسسة استعادة نسبة من مصروفاتها من خلال بيع المنفعة أو الخدمة، وغالبا ما يحصل اكتشاف لسوق جديدة في عملية تعويض النفقات.
- لاستمرار المشروع ومعالجة مشكلات الفقراء والمهمشين في المجتمع يقوم الريادي الاجتماعي بجمع التمويل من مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص والمانحين على شكل منح أو قروض، وفي حالات نادرة على شكل استثمار شبيه بالأسهم.



النموذج الثالث

نموذج مشاريع العمل الاجتماعي

وهو الخيار المفضل لدى المؤسسات المعنيّة بالبيئة في الولايات المتحدة. ويجب أن نعرف أن ثمة فارقاً رئيساً بين نموذج مشاريع العمل الاجتماعي وبين النموذجين السابقين، وهو أن هذا النموذج يسعى لتكوين مؤسسة ربحية ريعية، ولكن ما يميزها عن بقية المؤسسات الربحية والتجارية هو سؤال "فيم ننفق عوائدنا الربحية؟"

وأهم خصائص هذا النموذج هي ما يلي:

- ينشئ الريادي الاجتماعي مشروعه كمشروع ربحي بهدف معين وهو قيادة تغيير مجتمعي أو بيئي.
- يتم تحقيق الأرباح من خلال نشاط المؤسسة، بيد أن الهدف الرئيس ليس توسيع الأرباح والعوائد المالية وإنما الدعم المالي للمجموعات محدودة الدخل وتنمية العمل الاجتماعي عبر إعادة الاستثمار فيه حتى يصل إلى شريحة أكبر من المستفيدين.
- يسعى الريادي الاجتماعي إلى جمع المستثمرين الراغبين في تحقيق العوائد المالية والمجتمعية على حد سواء.
- الفرص المالية للمؤسسة تكون أكبر بسبب أن المشاريع الاجتماعية لديها تسهيلات في القروض وشراء الأسهم.

The Power of Unreasonable Peop

ما هو مصدر التمويل؟

مهما يكن النموذج الذي اخترته لإنشاء مؤسستك فإن سؤال التمويل يظل قائمًا، ويشكل عقبة على كل رائد اجتماعي أن يجتازها. إن التعريف الدقيق للرائد الاجتماعي هو أنه: «الشخص القادر على تحويل الموارد الاقتصادية من مجال إنتاجي منخفض إلى مجال إنتاجي أكبر». ويشير «شون باتيست» - وهو من سكّ مصطلح الريادة الاجتماعية- إلى أن الريادي الاجتماعي مضطر للعمل تحت رحمة الوضع الاقتصادي، والريادي الناجح من يستطيع خلق موازنة تمكنه من تسخير الموارد الاقتصادية من أجل مصلحة المجتمع الذي يعمل على حل إشكالياته.

وفيما يلي قائمة بالمصادر التي اعتمد عليها الرواد الاجتماعيون في القيام بمشاريعهم وتمويلها :

- الأهل والأصدقاء.
- جمع التبرعات من العامة.
- جذب المساعدات العينية.
- المؤسسات المانحة والمانحون (٧٤٪ من الرواد اعتمدوا على هذا الدعم).
- الحكومة.
- المبيعات ورسوم الاشتراك في المؤسسة.
- العلامة التجارية.
- عقد الشراكات ودمج المشاريع.
- البحث عن رأس المال الاستثماري.
- الاكتتاب وبيع أسهم المؤسسة.

الفصل الثاني: تحديد فرص السوق

ما يتميز به الرياديون الاجتماعيون هو نظرتهم إلى المعضلات بطريقة مختلفة. ففي الوقت الذي يُنظر إلى التحديات الكبرى على أنها عوائق مانعة من العمل يجد فيها الرياديون "غير التقليديين" فرصًا للمشاريع ونافِذَةً للتغيير. وسنقوم فيما يلي بعرض عدة أنواع من التحديات الذي يرى فيها الرياديون فرصًا مواتية للعمل والتغيير:

فرص التركيبة السكانية "الديموغرافيا":

بشكل عام فإن التركيبة السكانية هي المحرك الرئيس لكافة الإشكاليات التي يحاول رواد العمل الاجتماعي التغلب عليها. وتشير الأرقام أن البشرية تتجه للوصول إلى حوالي ١٠ مليار نسمة كتعداد لسكان العالم. وهذا الرقم إذا لم يكن مقلقًا للبعض فثمة أرقام ينبغي أن نشعر بالقلق حيالها. فالتوازن السكاني في أعمار الشعوب متباين بطريقة مخيفة، ففي دول تقل فئة الشباب وتزداد أعداد المسنين، وفي دول فقيرة أخرى تنقلب المعادلة فتكون الغالبية من الشباب، وهذا التنوع يكوّن مشكلات على أصعدة متعددة سياسية واقتصادية واجتماعية. في وضع كهذا يرى الرواد "غير التقليديين" فرصا لإقامة مشاريع تستهدف معالجة هذه الظاهرة كمشاريع تنظيم النسل ومشاريع منع الحمل.

الفرص المالية:

إن مسألة وجود الأغنياء الذين يملكون كل شيء، والمعدمين الذين لا يملكون شيئًا قديمة بقدم التاريخ البشري، بيد أنها في عصر العولمة هذا أخذت تشهد نموًا رهيبًا، واتساعا كبيرا في الفارق بين طبقات المجتمع حتى أصبح ١٪ من المجتمع يمتلكون ما يزيد على ٥٠٪ من ثروته في دول رأسمالية "كالولايات المتحدة". هذا التطرف في انعدام العدالة الاجتماعية يهدد المجتمعات الرأسمالية بخطر حقيقي اليوم، بينما يقف كثير من القادة السياسيين ورجال الأعمال موقف المتفرج.

لقد شجع هذا الوضع الخانق أحد الرياديين الاجتماعيين على إطلاق مشروع "اقتصاد الأطفال" وهو مشروع تعليمي موجه للجيل الصاعد لتعريفه بحقوقه وواجباته فيما يتعلق بالأمور المالية، وما هي مسؤوليته تجاه مجتمعه؟.

الفرص الغذائية:

لقد كان وجه المجاعة (المفزع) حافزًا لمسيرة أشخاص كثيرين في محاربة الجوع، والعملِ على إغاثة الجوعى "كالأم تريزا" و "بوب جيلدوف" المغني الأيرلندي الذي اشتهر بنشاطه الإغاثي والخيري. ولم تكن مشكلة المجاعة غائبة أبدًا من التاريخ البشري في أي من حِقَبه، ولكن في عالمنا المتواصل اليوم صارت معاناة الناس أكثر وضوحًا بصورة غير مسبوقة من قبل، فثمانمائة مليون إنسان يسحقهم الجوع يوميًا على مرأى ومسمع من البشرية كافة. وتتعدد أسباب المجاعات بين الكوارث الطبيعية وفقر الحكومات والاضطهاد والتجويع المتعمد، بيد أن مشكلة الغذاء تهدد بمستقبل قاسٍ لكثير من سكان الكوكب. فالأرقام تشير إلى ارتفاع حاجة الناس في المستقبل إلى بعض السلع الغذائية كالأرز مثلاً بما نسبته ٧٠٪. هذه الدراسات حركت مجموعة من الرواد "غير التقليديين" للاستثمار في مجال الغذاء بإنشاء المزارع والحقول لتوفير الغذاء مستقبلًا وتأمين الحياة للملايين من البشر.



الفرص البيئية:

تشكل ظاهرة الاحتباس الحراري قلقاً متنامياً حول مستقبل العيش على هذا الكوكب. وفي الأعوام الأخيرة تم رفع وعي الناس بهذه المشكلة من خلال حملات التوعية التي قادتها مؤسسات الريادة الاجتماعية، والتي أنتجت في النهاية برامج للطاقة "صديقة للبيئة"، وانتعشت على إثرها سوق "الطاقة البديلة" حول العالم.



فرص الموارد الطبيعية:

إن زيادة عدد سكان العالم لا يمكن لها أن تشكل مشكلة إذا كانت الموارد الطبيعية غير محدودة، لكن واقع الحال غير ذلك. فالموارد الطبيعية محدودة، ويحتاج استخدامها إلى ترشيد، وتشكل الزيادة السكانية ضغطًا على الموارد الطبيعية في بعض المناطق في العالم مما ينتج أزمات على مستوى النمو الاقتصادي، ويؤدي في بعض الأحيان إلى جفاف ومجاعات. وتتجلى هذه المعضلات في مناطق "كأفريقيا" و "الصين" و"أمريكا الجنوبية" ويزيد الأمر سوءاً وجود بعض الاضطرابات الشعبية كما حصل في "دارفور" من نزاع مسلح. هنا ينطلق الرواد "غير التقليديين" في هذه الظروف لإيجاد خطط عملٍ شاملة لمشاريع تقدم حلولاً لمشكلة محدودية الموارد، وتتسم خططهم بشكل عام بالشمول، وتغطية نواحي الأزمة كافة، فيتم وضع سياسات للترشيد والاقتصاد في استخدام الموارد الطبيعية، واقتراح بعض الموارد المتجددة في الطاقة وفي الصناعات.

الفرص الصحية:

يعد قطاع الصحة من أهم مجالات الاستثمار، لكنه مع ذلك مجالٌ خطير لكوارث بشرية، وأوبئة قاتلة "كالإيدز" و "انفلونزا الخنازير" و"فايرس إيبولا" وغيرها من الأوبئة التي تفتك بحياة آلاف الأشخاص. وفي تقرير لمنظمة الصحة العالمية جاء في ختامه أن هناك ١١ مليون طفل تحت سن الخامسة معرضين للموت بسبب أمراض لا يمكن القضاء عليها. وهنا نجد أن عشرات الرياديين الاجتماعيين يُسخِّرون حياتهم في العمل في مشاريع مكافحة هذه الأمراض بتقديم الدواء، ورفع الوعي بأسباب هذه الأمراض، وتثقيف أهالي هذه المناطق بأساليب محاربتها، والتصدي لها.

الفصل الثالث: قيادة التغيير المستدام والقابل للتطوير

يعرض هذا الفصل في أوله أربعةَ نماذج مختلفة لمشاريع الريادة الاجتماعية المتنوعة في مضمونها، وكل نموذج منها يشرح آليّةً يجب على الرواد الاجتماعيين التفكير من خلالها في معالجتهم المشكلات التي تواجههم.

فالنموذج الأول: هو نموذج بناء بيوت ومساكن في الأحياء الفقيرة في "الهند" مثلاً، ومفتاح هذا المشروع - والذي يُستلهم من القصة التي أوردت في سياقه - هو كيفية الاستفادة من الموارد إلى أقصى حد ممكن وذلك باستغلال المواد المهدرة وإعادة الاستفادة منها.

النموذج الثاني: وهو عن تزويد بعض البلدان الفقيرة بوسائل مواصلات ونقل، والآلية المتبعة من قبل مؤسسة الريادة الاجتماعية هنا هو إعادة توزيع وسائل المواصلات بطرق مدروسة وأكثر ترشيداً.

النموذجان الثالث والرابع: هو تسهيل الوصول للتقنية لمحدودي الدخل، واستخدام الأجهزة الذكية، والآلية المتبعة في ذلك هنا هي استثمار التقنية والاستفادة منها في عملية التعليم والتثقيف للمجموعات المحرومة بدلًا من الوسائل التقليدية.

ونخلص هنا إلى ثلاث آليات ناجحة يستخدمها الرواد "غير التقليديين" لإيجاد حلول للمصاعب التي تواجههم وهي:

- استغلال الموارد المتاحة بأفضل طريقة ممكنة.
- إعادة التوزيع بطرق رشيدة.
- استثمار التقنية.



تغيير النظام

إن كان ثمة معنى متفق عليه بين الرياديين الاجتماعيين فهو ضرورة تغيير النظام القائم. فأشكال الحكومة، والوضع الاقتصادي، والنظام الاجتماعي الذي نعيش فيه اليوم في القرن الحادي والعشرين هو نظام قديم لقرن منصرم، وتسعى مؤسسات الريادة الاجتماعية والبيئية إلى تغيير النظام من خلال العمل على خمسة عناصر وتطويرها وهي:



- العمل على تعزيز الشفافية، ووضوح الأهداف، وإتاحة المعلومات للجميع.
- العمل على رفع مستوى المسؤولية وتعزيز الوعي بأدوار هذه المؤسسات.
- العمل على الحصول على شهادات عالية الموثوقية لتحقيق مصداقية أكبر في السوق.
- العمل على استصلاح الأراضي.
- العمل على تطوير مفهومَي "القيمة" و "التقييم".



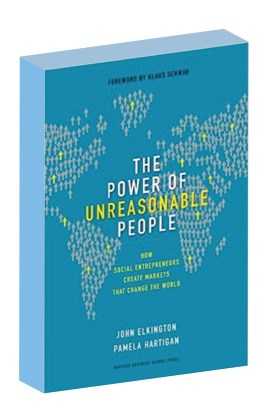
دروس لقادة الغد

نختم خلاصة هذا الكتاب ببعض التوجيهات والنصائح لقادة المستقبل ليكونوا عوناً على إحداث التغيير، وتدعيم حركة التطوير بجانب رواد العمل الاجتماعي والبيئي.

١. التركيز على الحلول الريادية القابلة للتطوير.
٢. معالجة المشكلات العصيّة على الحل.
٣. الاستعداد للفشل والعمل على إعادة المحاولة دائما.
٤. تجربة نماذج عمل جديدة.
٥. تقليص الفجوة المالية بين القطاع الريادي والقطاع الربحي.
٦. الانضمام إلى مجموعات عمل.
٧. التحضير لفرص السوق المستقبلية.
٨. المساعدة على نشر التقنية.
٩. استهداف تغيير النظام بأكمله.
١٠. الرفع من سقف التوقعات في معالجة الإشكاليات.
١١. عقد الشراكات والتعاون مع الحكومات بكل أشكالها.
١٢. استهداف الشراكة مع القطاع الربحي والاستفادة من نماذج عملهم.

قوة "غير التقليديين"

كيف يبتكر رواد العمل الاجتماعي سوقاً لتغيير العالم



معلومات الكتاب

The Power of Unreasonable People:
How Social Entrepreneurs Create Markets That Change the World

عدد الصفحات:٢٤٢

لغة الكتاب: الإنجليزية

رقم الإيداع

ISBN-10: 1422104060
ISBN-13: 978-1422104064



Kingdom of Saudi Arabia-Jeddah
Tel: 00966 12 628 5454
Fax: 00966 12 628 5030
P.O.Box 120500 Jeddah 21322
info@medadcenter.com

المملكة العربية السعودية–جدة
هاتف: ٥٤٥٤ ٦٢٨ ١٢ ٩٦٦+
فاكس: ٥٠٣٠ ٦٢٨ ١٢ ٩٦٦+
ص.ب: ١٢٠٥٠٠ جدة ٢١٣٢٢
www.medadcenter.com



هاتف: ٠٠٩٦٦١٣٨٣١٠٠٠١
فاكس: ٠٠٩٦٦١٣٨٣٥١٣١٥
info@awalinjaz.com.sa